

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan sasaran tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2010).

2. Pengertian Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja

Perbedaan definisi tentang pengukuran kinerja dan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moeheriono, 2010).

Pengukuran kinerja adalah salah satu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta akuntabilitas, selain itu pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai penilai pencapaian tujuan dan sasaran (Whittaker, 2014)

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu standar organisasi, bagian organisasi, dan karyawan yang didasarkan pada sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2007)

c. Tujuan Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan, hal tersebut dimaksudkan agar dapat membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku yang telah ditetapkan dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran (Mulyadi, 2007)

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang kemudian dianalisis secara tepat sehingga data tersebut dapat memberikan informasi yang akurat bagi penggunanya. Metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan, hal ini didasarkan pada tujuan pengukuran kinerja itu sendiri (Gasperz, 2005:68)

d. Manfaat Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- 1) Melalui pemotivasian karyawan secara maksimum organisasi dapat mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien.
- 2) Membantu dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan serta mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan tentang bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Widodo & Rahardja (2011) menyatakan bahwa manfaat dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya serta membuat seluruh orang dalam organisasi dapat terlibat dalam upaya memberi kepuasan terhadap pelanggan.
- 2) Dapat memotivasi para karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai rantai pelanggan dan pemasok internal
- 3) Dapat mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan sekaligus

mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).

- 4) Dapat membuat tujuan strategis lebih konkrit dari sebelumnya sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
- 5) Dapat membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007)

3. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu (1) *Balanced* yang berarti seimbang dan *Scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur hasil kinerja individu atau kelompok tertentu. Sedangkan *Balanced* menggambarkan bahwa kinerja individu atau kelompok akan diukur secara seimbang, dimana hasil kinerja individu atau kelompok tersebut akan diukur dengan menggunakan dua aspek yaitu aspek keuangan dan non-keuangan, melalui sisi internal dan eksternal, jangka pendek dan jangka panjang. (Hery, 2017:54)

Balanced scorecard merupakan suatu sistem yang dapat membantu manajer dalam memberikan pemahaman tentang kinerja bisnis melalui pengukuran dan pengendalian yang secara tepat, cepat dan komprehensif. (Dadang, 2014 : 49)

b. Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memberi para eksekutif kerangka kinerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak perusahaan yang telah mengadopsi pernyataan misi (*mission statement*) hal ini dilakukan untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua pekerjanya. Pernyataan misi tersebut menyatakan berbagai keyakinan dan mengidentifikasi pasar sasaran dan produk utama perusahaan. (Kaplan & Norton, 1996)

c. Komponen-Komponen dalam *Balanced Scorecard*

Empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. Empat perspektif tersebut dapat digunakan untuk menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak dalam perusahaan atau organisasi. Berikut penjelasan mengenai empat perspektif yang ada di dalam *balanced scorecard*.

1) Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan, dimana perspektif ini merupakan sudut pandang utama hal tersebut dikarenakan perspektif keuangan merupakan ikhtisar dari tindakan

ekonomi yang telah diambil oleh perusahaan. Perspektif ini menunjukkan apakah perencanaan, implementasi serta pelaksanaan strategis telah memberikan dampak bagi peningkatan laba perusahaan. Pengukuran kinerja dengan perspektif keuangan mempertimbangkan tiga tahap dalam siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest. (Hery, 2017:56)

2) Persepektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*, dimana jika pelanggan tidak mendapatkan kepuasan dari barang/jasa yang diberikan oleh produsen maka pelanggan tersebut akan mencari produsen lain untuk memenuhi kebutuhannya tersebut. Hal tersebut dapat mengakibatkan penurunan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. (Kaplan & Norton, 2000)

Perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok yaitu :

a) *Customer core measurement*

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu :

- Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar sendiri menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Komponen ini dapat diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan terjual.

- Retensi Pelanggan (*customer Retention*)

Komponen ini menunjukkan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan. Pengukuran pada komponen ini dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya jumlah presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

- Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Komponen ini menunjukkan bagaimana suatu unit bisnis dapat mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.

- Profitabilitas Pelanggan (*customer Profitability*)

Tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu

- Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Komponen ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan hubungannya dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.

b) *customer value propositions*

Customer value propositions merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada proporsi nilai inti didasarkan pada atribut sebagai berikut :

- Produk atau atribut layanan yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa

yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

- Hubungan pelanggan merupakan strategi dimana perusahaan melakukan pendekatan kepada pelanggannya agar pelanggan merasa puas dengan produk atau jasa yang di tawarkan.
- Gambar dan reputasi adalah membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Balanced Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk /jasa mereka telah sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Dalam perspektif ini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh para mereka yang sangat mengerti tentang misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Kaplan & Norton (2001) membagi proses internal ke dalam tiga tahap yaitu:

a) Proses Inovasi

Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

b) Proses Operasi

Pada tahap proses operasi perusahaan dalam memenuhi keinginan pelanggan perusahaan secara nyata memberikan solusi kepada pelanggannya tersebut.

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produknya dalam berbagai layanan purna transaksi, layanan tersebut dapat berupa garansi, aktivitas perbaikan, dan pemrosesan pembayaran.

4) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan proses mengidentifikasi infrastruktur, yang memungkinkan bagi perusahaan agar dapat perusahaan dapat mencapai sasaran pada perspektif sebelumnya. Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Ada tiga faktor yang diperhatikan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu (Hery, 2017: 56-64) :

a) Kemampuan pekerja

Kemampuan setiap pekerja harus ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya masing-masing. Selain itu perusahaan juga perlu memberikan pendidikan serta pelatihan khusus para pekerja dapat mengerjakan tugasnya dengan baik.

b) Kemampuan Sistem Informasi

Kemampuan sistem informasi dibutuhkan sebab setiap pekerja membutuhkan informasi yang cepat dan tepat agar dapat mengambil keputusan yang bermanfaat bagi perusahaan.

c) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan dibutuhkan oleh para pekerja agar segala tindakan yang dilakukannya sesuai atau selaras dengan tujuan perusahaan.

5) Keterkaitan antar empat perspektif

Balanced scorecard yang dibangun seharusnya berisikan serangkaian tujuan yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung. *Scorecard* seharusnya berisi rangkaian hubungan sebab akibat yang kompleks antara berbagai variabel penting, termasuk kelebihan (*lead*), ketertinggalan (*lag*), dan putaran umpan balik, yang menjelaskan arah perjalanan rencana penerbangan strategi. Keterkaitan yang ada harus merupakan hubungan sebab akibat, serta gabungan berbagai ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja perusahaan.

a) Hubungan Sebab-Akibat

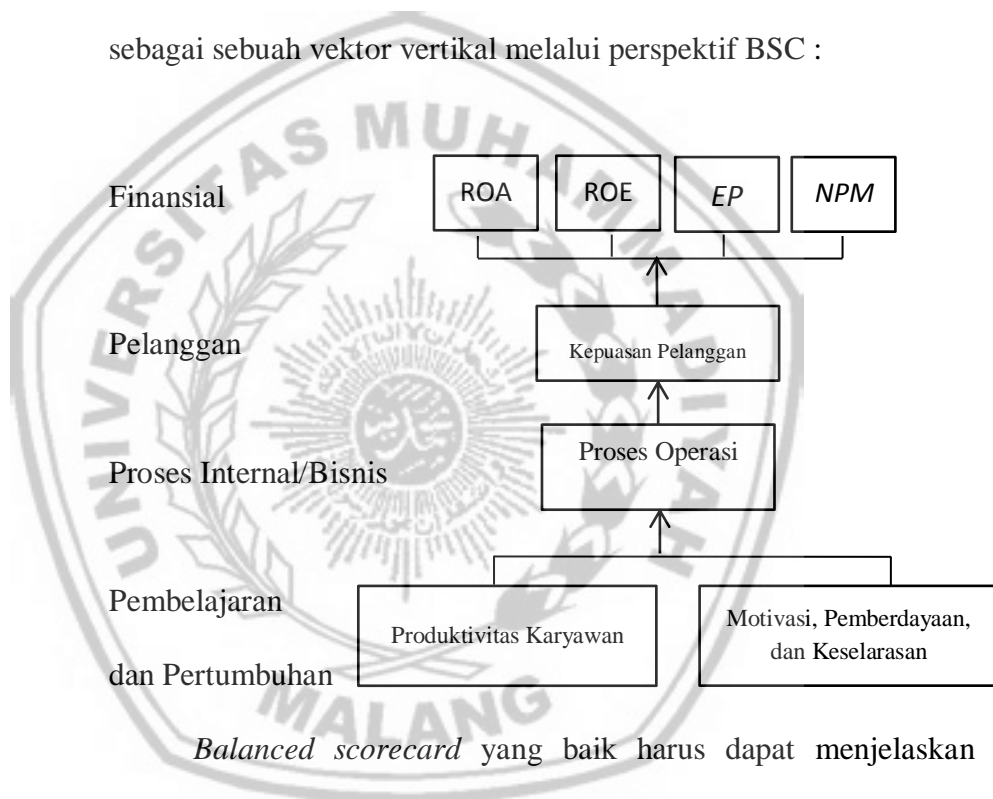
Agar dapat dikelola dan divalidasi pengukuran harus membuat hubungan (hipotesa) yang ada di antara berbagai tujuan perusahaan (dan ukuran) dalam berbagai perspektif eksplisit. Rantai sebab-akibat harus meliputi keempat perspektif *balanced scorecard*. Sebagai contoh, *return-on-capital-employed* (ROCE) mungkin

menjadi sebuah ukuran *balanced scorecard* dalam perspektif finansial. Adapun faktor pendorong ukuran ini dapat berupa pembelian ulang dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas daripada yang ada saat ini, sebagai suatu hasil yang terjadi karena tingginya loyalitas pelanggan tersebut. Loyalitas pelanggan disini disertakan dalam scorecard (dalam perspektif pelanggan) karena diharapkan akan mempunyai pengaruh yang kuat kepada ROCE. Akan tetapi bagaimana cara perusahaan memperoleh pelanggan yang royal? Analisa preferensi pelanggan mengungkapkan bahwa waktu penyerahan barang kepada para pelanggan, sangat dinilai tinggi. Oleh sebab itu, perusahaan meningkatkan kepetepatan waktu penyerahan barang kepada pelanggan agar dapat menciptakan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, yang kemudian menghasilkan kinerja finansial yang lebih tinggi juga. Dengan demikian, loyalitas pelanggan dan waktu penyerahan barang yang tepat waktu dimasukkan ke dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*.

Proses ini berlanjut dengan mempertanyakan, proses internal apa yang dapat dilakukan perusahaan agar penyerahan barang kepada pelanggannya tepat waktu. Untuk menyelesaikan permasalahan ini perusahaan mungkin perlu mengupayakan tercapainya siklus yang pendek dalam berbagai proses operasi dan proses internal yang bermutu tinggi, faktor-faktor yang dapat menjadi ukuran Balanced Scorecard dalam perspektif internal.

Adapun cara untuk meningkatkan mutu dan mengurangi waktu siklus proses internal perusahaan yaitu dengan cara melatih dan meningkatkan keahlian para pekerja operasional, cara tersebut dapat disertakan ke dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berikut keseluruhan rantai sebab-akibat yang diciptakan sebagai sebuah vektor vertikal melalui perspektif BSC :



Balanced scorecard yang baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis dengan baik. *Balanced scorecard* harus mengidentifikasi dan menyatakan dengan eksplisit tahapan hipotesis mengenai hubungan sebab akibat diantara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam *Balanced scorecard* harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkonsumsi arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

3. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Pratiwi dan Mildawati (2014) menyatakan bahwa untuk memberikan penilaian kinerja diperlukan tolak ukur. Dimana dalam memberikan penilaian harus dilihat tidak hanya dari segi keuangannya saja melainkan dari segi nonkeuangan juga. *Balanced scorecard* merupakan suatu alat untuk menilai. Tujuan utama dari penilaian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Objek penelitian ini adalah PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara. Penelitian dilakukan dengan mengambil data perusahaan selama 3 tahun terakhir, dimulai dari tahun 2010 hingga tahun 2012. Data tersebut diperoleh melalui studi pustaka, data primer, data sekunder, dan wawancara. Teknik analisisnya sendiri melihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, hasil pengukuran kinerja PT PLN (persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara cukup baik, hal ini didukung dengan hasil pengukuran kinerjanya yang didasarkan pada empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, kinerja perspektif keuangan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Surabaya Utara pada tahun 2010, 2011, dan 2012 dihitung menggunakan ROI, *Profit Margin*, dan *Growth Rate Revenue* masih belum stabil, terjadi kenaikan yang signifikan pada tahun 2011 akan tetapi mengalami penurunan pada tahun 2012.

Yuniawati dan Juli (2014) meneliti tentang bagaimana kinerja Pabrik Gula Lestari Kertosono apabila diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil data tahun 2010-2012 pada PTPN X unit Pabrik Gula Lestari Kertosono untuk menganalisis perspektif keuangan, proses bisnis interna, dan *stakeholder*, sedangkan untuk prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan analisis melalui kuisioner. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada pabrik tersebut. Sampel yang diambil adalah 100 responden untuk karyawan. Kuisioner tersebut telah diuji validitas dan realibilitasnya. Indikator dalam penelitian ini sendiri adalah ROI, TATO, FATO, *Gross Profit Margin*, akuisisi *stakeholder*, retensi *stakeholder*, *profitabilitas stakeholder*, pencapaian produksi gula dan tetes, jam berhenti giling, retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan kepuasan karyawan. Dari penelitian yang dilakukan didapatkan hasil analisis bahwa kinerja Pabrik Gula Lestari Kertosono secara keseluruhan adalah baik. Untuk perspektif *stakeholder* menunjukkan kinerja yang cukup baik. Pada prespektif bisnis internal menunjukkan bahwa tingkat rendemen melampaui target yang diterapkan. Hasil yang positif juga didapatkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena tingkat kepuasan karyawannya mencapai tingkat yang cukup memuaskan. Dari data di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *balanced scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh.

Christina dan Sudana (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk memberikan kontribusi mengenai penilaian kinerja dengan pendekatan

balanced scorecard dengan mengangkat studi kasus pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Adhi Karya (Persero) Tbk pada tahun 2011 lebih baik dari tahun 2010, hal ini dapat dilihat dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. PT Adhi Karya (Persero) Tbk sudah dapat menerjemahkan visi dan misinya dan dituangkan ke dalam 5 (lima) strategi. Perusahaan juga telah melakukan tindakan-tindakan yang dapat menyempurnakan tujuan-tujuan strategis yang dimiliki perusahaan.

Hanuma dan Kiswara (2011) melakukan Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada perusahaan PT. Astra Honda Motor. Hasil dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut: (1) pengukuran terhadap perspektif keuangan yang meliputi ROI, profit margin, dan operating ratio diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik, walaupun terjadi penurunan pada tahun sebelumnya. (2) Pengukuran pada perspektif pelanggan yang berupa kepuasan pelanggan, menunjukkan perusahaan mempunyai kinerja yang baik. (3) Pengukuran pada perspektif bisnis internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik. (4) Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan sudah dapat dikatakan baik.

Widodo & Rahardja (2011) melakukan penelitian analisis kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada PT. Jansen Indonesia

salah satu perusahaan mebel yang beroperasi di Indonesia. Dalam penelitian ini pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran data yang digunakan berupa hasil kuisioner yang diberikan ke pada karyawan perusahaan sebanyak 100 sampel. Sedangkan untuk perspektif pelanggannya sendiri hanya responden yang ditetapkan hanya berjumlah 47 karena total pelanggan di Semarang hanya ada 47 toko. Akan tetapi hanya 31 yang berpartisipasi. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka didapatkan hasil sebagai berikut: (1) perspektif keuangan untuk margin laba kotor perlu dipertahankan, karena cenderung mengalami peningkatan selama periode pengamatan, sedangkan untuk margin laba operasi perlu ditingkatkan karena tidak stabil selama periode pengamatan. Untuk *current ratio* dan ROA perlu ditingkatkan karena mengalami penurunan, demikian juga dengan rasio perputaran aktiva perlu dipertahankan. Sedangkan untuk variabel *current ratio* mengalami peningkatan dan selalu likuid sepanjang pengamatan, sehingga perlu dipertahankan. (2) Selain menambah outlet baru, pihak manajemen juga perlu untuk mempertahankan outlet yang sudah ada. Hal ini dilakukan dengan alasan untuk menghindari kemerosotan jumlah outlet yang bisa berdampak negatif terhadap penjualan. (3) Pihak perusahaan disarankan melakukan inovasi produk dengan menciptakan produk baru guna memenuhi keinginan pelanggan. Perusahaan juga disarankan untuk meningkatkan waktu proses sehingga produksi menjadi lebih efisien. (4) Perspektif learning dan growth khususnya untuk kepuasan karyawan yang perlu diperhatikan adalah

penempatan kerja, sistem penempatan kerja, sikap atasan, kebijakan organisasi dan pemberian kesempatan untuk maju sehingga kepuasan karyawan dapat ditingkatkan.

